



A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Movimento Nós. Juntos pelo pequeno varejo
Por Federico Eisner e Arián Krakov

BAIN & COMPANY 

Federico Eisner é Diretor da Bain & Company e lidera a prática de Bens de Consumo na América do Sul. Arián Krakov é Associate Partner e atua na prática de Bens de Consumo na América do Sul. Colaboraram Ana Escallon, Andre Maia, Francisco Galvez, Heitor Oliveira, Murilo Guimarães e Sara Santos, todos consultores do escritório de São Paulo.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Conteúdo

1.	Introdução e contextualização: o impacto da crise no pequeno varejo	pg. 02
2.	Formando a coalizão: coordenando múltiplas empresas para amplificar o impacto no setor	pg. 03
3.	Diagnóstico	pg. 05
4.	Governança	pg. 07
5.	Desenho da solução.	pg. 09
6.	Implementação das ações e lançamento do Movimento	pg. 11
7.	Lições aprendidas	pg. 14
8.	Agradecimentos	pg. 15

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Movimento Nós. Juntos pelo pequeno varejo

Introdução e contextualização: o impacto da crise no pequeno varejo

O pequeno varejo alimentício representa um canal de grande importância para o mercado brasileiro. Entre **restaurantes, lanchonetes, bares, padarias e varejo tradicional** (armazéns, mercearias, pequenos mercados etc.) com **faturamento de até R\$ 360 mil por ano**, são mais de **1,5 milhão de pontos de venda** (PDVs) espalhados pelo Brasil, responsáveis juntos por gerar cerca de **5 milhões de empregos**.

Esses estabelecimentos estão sendo severamente impactados pela crise causada pela Covid-19, uma vez que os esforços necessários para a contenção (ou redução da propagação) do novo coronavírus promoveram duras restrições ao comércio e à circulação de pessoas que já duram mais de três meses.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Bain & Company entre abril e maio de 2020, **73%** dos PDVs entrevistados registraram **queda no faturamento de 50% ou mais durante a crise**, enquanto **60%** dos PDVs afirmaram que **tiveram de deixar de pagar ao menos uma conta** para que fosse possível manter o negócio.

A pesquisa também indicou que **6%** dos PDVs do setor **já haviam fechado permanentemente** até o início do mês de maio, enquanto **33%** informaram acreditar que **não seria possível manter o negócio** caso a situação se prolongasse por **mais dois meses** (a contar de maio); **58%** dos pontos de venda entrevistados acreditavam que **não conseguiriam manter o negócio** caso a crise se estendesse por **mais quatro meses** (a contar de maio).

Além disso, **66% dos pontos de venda** entrevistados afirmaram **não ter recebido qualquer tipo de ajuda** de empresas ou de outras instituições.

Jean, dono de uma padaria em Itajaí, Santa Catarina, afirma que sua sensação era muito ruim: *“Não chegamos a fechar, mas a situação estava muito complicada. O movimento na padaria caiu bem, foi pra menos de 30%, ficamos preocupados porque estava muito vazio.”*

Fica claro o quanto esse importante setor estava (e ainda está) sofrendo com a crise causada pela Covid-19 e quão importante seria oferecer algum tipo de apoio para evitar que muitos ainda mais estabelecimentos fechassem suas portas de maneira definitiva e milhões de empregos fossem perdidos. Além disso, como a crise era uma situação que já estava em andamento e seus impactos já estavam sendo duramente sentidos pelos varejistas, qualquer proposta de apoio precisaria ser construída e implementada de maneira veloz, para que a ajuda não chegasse tarde demais.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Figura 1: PDVs tiveram grande queda no faturamento e por isso tiveram de deixar de pagar contas

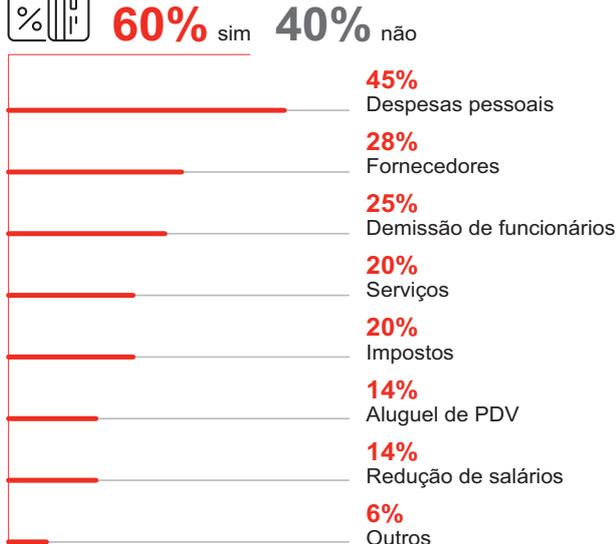
Impacto nas vendas

“Você sentiu um **grande impacto nas vendas** durante esse período? Qual?”



Contas a pagar

“Você teve de **deixar de pagar algo** para sobreviver à emergência do Covid-19?”



Fonte: Pesquisa quantitativa. Respostas coletadas entre 21 de abril e 4 de maio. N = 1757

Formando a coalizão: coordenando múltiplas empresas para amplificar o suporte ao setor

O Movimento Nós surgiu, em grande medida, da constatação de que o pequeno varejo tinha a necessidade de um apoio urgente e do entendimento que o problema era grande demais para que uma única empresa o resolvesse sozinho, exigindo portanto uma coalizão de grandes empresas atuando em conjunto.

Porém, para que fosse possível engajar múltiplas empresas nessa causa, agir rapidamente era essencial. Durante esse momento de crise, era muito provável que outras empresas já estivessem pensando em implementar suas próprias iniciativas para ajudar esse segmento e, uma vez estruturados os planos individuais, seria tarde demais para buscar uma união de esforços.

Com isso em mente, menos de 48 horas após ter surgido a ideia inicial já estava sendo feito contato diretamente com os CEOs das principais empresas do setor de alimentos e bebidas no Brasil, para apresentar a ideia de ajudar o pequeno varejo e convidá-los a formar uma coalizão. Esse contato feito diretamente com os CEOs foi fundamental, e fez com que os presidentes (em ordem alfabética) Henrique Braun (Coca-Cola), Jean Jereissati (Ambev), João Campos (PepsiCo), Leomar Somensi (Aurora), Liel Miranda (Mondelez), Lorival Luz (BRF), Marcelo Melchior (Nestle) e Mauricio Giamellaro (Heineken) aceitassem o convite. Os convites foram estendidos depois a mais presidentes do setor, e após algumas semanas, nascia a coalizão que viria a se chamar Movimento Nós, formada por oito grandes empresas do mercado brasileiro (em ordem alfabética): Ambev, Aurora, BRF, Coca-Cola, Heineken, Mondelez, Nestlé e PepsiCo.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Além das empresas de bens de consumo, era importante estruturar um **ecossistema de suporte** para auxiliar a coalizão em diferentes aspectos, viabilizando a criação do Movimento. Com esse fim, uma série de organizações abraçou a causa e se juntou ao Nós. O escritório de advocacia **Lobo de Rizzo** foi responsável por todo o aconselhamento jurídico, garantindo que tudo fosse feito de maneira correta, respeitando a regulação antitruste e comunicando as ações da coalizão ao CADE. As agências de comunicação, mídia e relações públicas **ALMAP BBDO**, **DPZ&T**, **FSB Comunicação**, **InPress** e **WMcCann**, inicialmente convidadas a preparar propostas concorrenciais, acabaram decidindo aderir ao espírito da coalizão e, em uma ação sem precedentes, trabalharam em conjunto de maneira *pro bono*. A **Novahaus** também se juntou a essas empresas, que não apenas contribuíram com a criação da estratégia de PR, campanhas de marketing e todo o material audiovisual para a identidade do Movimento Nós, mas também trouxeram grande energia e motivação a todo o grupo. A **Neoway** deu apoio tecnológico e dados de mercado, principalmente nas fases iniciais de concepção da coalizão. E a **Bain & Company** foi responsável por toda a **governança** e **coordenação** do Movimento.

Só isso, porém, não era o suficiente. Uma vez formada a coalizão e seu ecossistema de parceiros, era necessário construir a solução que seria implementada para ajudar o pequeno varejo.

Figura 2: Empresas que fazem parte do Movimento Nós



A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Diagnóstico

Antes de definir a melhor forma de ajudar esses estabelecimentos, era necessário **entender mais a fundo a situação na qual os comerciantes se encontravam** e, principalmente, quais eram suas **maiores necessidades**. Com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa com varejistas nos segmentos que o Movimento havia definido como prioritários. A **capilaridade comercial das empresas da coalizão** permitiu que suas equipes de vendas fossem alavancadas para realizar **mais de 1.700 entrevistas com PDVs** de diferentes canais, **em todas as regiões do Brasil**.

Essa pesquisa confirmou o **tamanho do impacto da crise** no pequeno comércio e a **escassez de iniciativas** (ou, ao menos, a **falta de conhecimento dos PDVs a respeito da existência de iniciativas**) que pudessem ajudar esses comerciantes.

Também foi possível descobrir que a **principal preocupação dos comerciantes** durante aquele momento de “quarentena” era a **saúde** (sua, de seus funcionários e de seus clientes), seguida de temas como manter o negócio vivo e pagar contas. Por outro lado, ao pensar sobre os **maiores desafios esperados para o momento de reabertura do comércio** e o fim (ou redução) da quarentena, os varejistas indicavam principalmente aspectos econômicos, como manter o negócio funcionando, retomada da economia e retornar ao patamar de vendas usual.

Figura 3: Durante quarentena, PDVs dizem que saúde é principal desafio; em uma fase posterior, negócios passam a ter prioridade

Principais preocupações

“Quais são suas principais preocupações durante e depois da quarentena?”

Durante a quarentena



Depois da quarentena



Comentários selecionados

“Minha maior preocupação é a desinfecção de tudo o que recebemos na cozinha. Visto que há pesquisas indicando que o vírus permanece por um tempo relativamente longo em superfícies de plástico e metal.”

“O pequeno comerciante está sendo sobrecarregado com despesas extras de compras de álcool em gel e de máscaras, vivendo em uma estrutura diferente, com mais despesas sem nenhum retorno.”

“Minhas maiores preocupações no momento são estoque e dívidas. Não estou conseguindo repor mercadorias, nem pagar minhas dívidas. Acredito que, no próximo mês, terei que fechar as portas.”

“Preciso ter mais promoções para repassar para os clientes.”

Fonte: Pesquisa quantitativa. Respostas coletadas entre 21 de abril e 4 de maio. N = 1757

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Além de entender as preocupações dos varejistas, a pesquisa buscou confirmar quão significativo seria o impacto esperado para os PDVs de uma série de possíveis iniciativas. **Essa informação foi essencial para a priorização de iniciativas que viriam a compor a proposta do Movimento**, pois permitiu que algumas hipóteses referentes às necessidades dos PDVs fossem confirmadas ou derrubadas.

Por exemplo, oferta de **melhores condições comerciais** aos PDVs (B2B), **garantia de abastecimento** de produtos, **melhores condições para consumidores** (B2C), **ajuda financeira** (por parte do governo) e **fornecimento de kits de saúde** (com álcool em gel e máscaras) foram confirmadas como iniciativas que poderiam gerar grande impacto para os estabelecimentos.

Por outro lado, iniciativas que em tese poderiam ser vistas como de alto impacto por comerciantes, como acesso a linhas de crédito por meio de instituições financeiras privadas e **acesso a plataformas de delivery**, provaram-se **menos prioritárias** (sobretudo devido ao pequeno porte desses estabelecimentos).

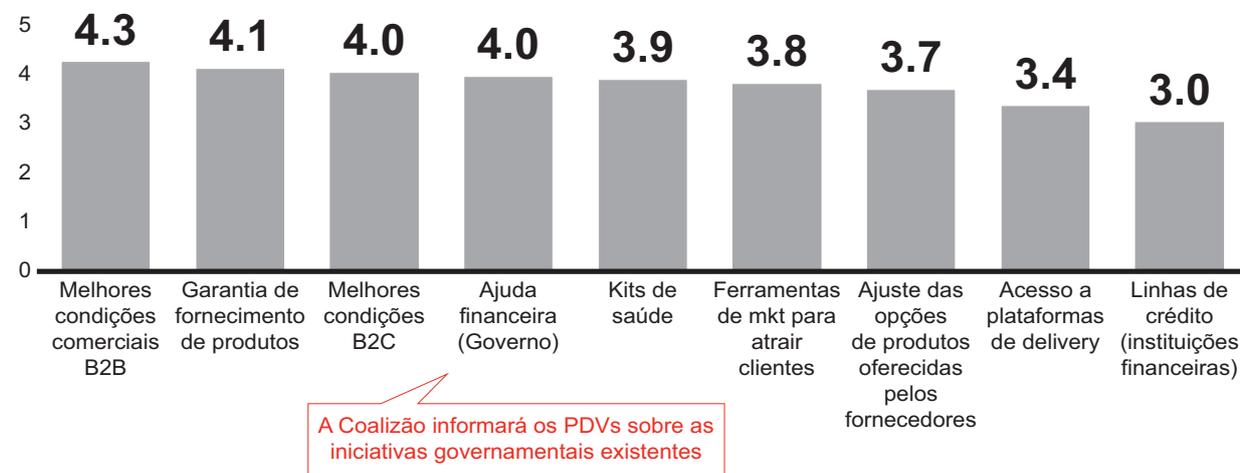
Uma vez que a análise dos resultados da pesquisa trouxe um melhor entendimento da situação e das necessidades do pequeno varejo, foi possível fazer importantes definições a respeito da solução desenhada pelo Movimento:

Figura 4: PDVs acreditam que as iniciativas da coalizão podem ter forte impacto no apoio aos negócios

O quanto você acredita que cada uma das alternativas abaixo poderia ajudar o seu negócio a sobreviver à crise atual?

Média das respostas

(Notas de 1 a 5, 1 = não ajudaria nada e 5 = ajudaria completamente, N= 1757)



Fonte: Pesquisa quantitativa. Respostas coletadas entre 21 de abril e 4 de maio. N = 1757

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

1. Determinou-se que a **forma mais eficiente e impactante** de o Movimento apoiar o pequeno varejo seria focando suas iniciativas para quando ocorresse a **reabertura do comércio**.
2. Foi estabelecida uma **meta extremamente ambiciosa**, porém factível, para as ações do Movimento:
 - Apoiar mais de **300 mil estabelecimentos** de pequeno varejo no Brasil, o que produziria um impacto direto em cerca de **1 milhão de trabalhadores** e geraria benefícios para cerca de **3 milhões de pessoas** (já computando famílias de trabalhadores)
3. Foram definidos os **quatro grandes pilares do Movimento Nós**:
 - Suporte para **reabertura segura**, com foco em **saúde**
 - Oferta de **condições comerciais diferenciadas** (B2B)
 - **Engajamento de consumidores** e ações para **geração de demanda** (B2C)
 - **Divulgação de informações relevantes** para PDVs

Figura 5: O Movimento Nós foi dividido em quatro pilares para ajudar o pequeno varejo



A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Governança

Para que fosse possível organizar todo esse ecossistema e, principalmente, **coordenar os esforços de oito empresas líderes de mercado**, com **culturas diferentes**, para que se alinhassem em torno de um objetivo em comum, a **Bain estabeleceu uma governança** que precisava ser, ao mesmo tempo, **robusta, simples e eficiente**.

A única forma de construir e implementar um **plano de alto impacto**, que pudesse gerar resultados significativos para o pequeno varejo, era com o **envolvimento direto e contínuo** de representantes seniores de **todas as empresas**. Apenas com o **engajamento de vice-presidentes (VPs) no dia a dia** da coalizão, com participação direta nos grupos de trabalho, foi possível **alinhar expectativas, construir soluções, tomar decisões-chave** e preparar o **plano de ação** que seria apresentado ao grupo de **CEOs** em **reuniões semanais previamente agendadas**, de forma a garantir a disponibilidade de todos.

Uma vez definidos os grandes pilares, era necessário realizar o desenho detalhado de cada iniciativa. Para isso, a rotina de reuniões de trabalho estabelecida foi essencial. Somando reuniões de um grupo de trabalho para cada um dos quatro pilares, e reuniões de grupos adicionais (como Jurídico, Relações Governamentais, Relações Públicas e Website, entre outros) uma ou mais vezes por semana, até o fim de junho já haviam sido feitas mais de **150 reuniões de trabalho**.

Figura 6: Agenda de reuniões de uma semana típica do Movimento Nós

Horário	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
07:00 - 08:00					
08:00 - 09:00	Website	Website	Website	Website	Website
09:00 - 10:00	Reunião interna - Bain	Reunião interna - Bain	Reunião interna - Bain	Reunião interna - Bain	Reunião interna - Bain
10:00 - 11:00	Padrões e kits de saúde	Condições comerciais B2B	Comitê Jurídico	Padrões e kits de saúde	Condições comerciais B2B
11:00 - 12:00					
12:00 - 13:00					
13:00 - 14:00					
14:00 - 15:00	Institucional + Informações Relevantes	Relações Governamentais	Geração de Demanda Comunicação B2C	Institucional + Informações Relevantes	Relações Públicas
15:00 - 16:00					
16:00 - 17:00					
17:00 - 18:00					Geração de Demanda Comunicação B2C
18:00 - 19:00			Fórum de VPs	Comitê de CEOs	
19:00 - 20:00					

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Desenho da solução

Para estabelecer a base da solução que seria implantada, as agências ALMAP BBDO, DPZ&T e WMcCann elaboraram conjuntamente o Manifesto do Movimento Nós, refletindo a motivação, o compromisso e os ideais dessa união sem precedentes:

“Um por todos e todos por um”

Nesse momento, essa frase é mais verdadeira do que nunca.

Estamos nessa juntos, e é trabalhando, nos entendendo, nos doando, que vamos seguir em frente.

E se o objetivo é chegar num mundo novo, vamos começar com novas atitudes.

A competitividade vai dar as mãos à solidariedade.

Concorrência abraça a coerência.

Isso é responsabilidade, isso é união.

União para ajudar quem mais precisa, união para começar de novo.

É com esse espírito e a missão de ajudar o pequeno varejista que grandes marcas se uniram para fazer algo muito especial.

O Movimento Nós.

Um compromisso firmado por todos para darmos o primeiro passo nessa nova jornada.

Afinal, estamos entrelaçados em uma cadeia econômica que tem mais valor quando todos ganham: grandes marcas, pequenos comerciantes e consumidores.

Todos juntos, somos mais fortes, somos Nós.

Além disso, no mesmo período, foi realizado um total de **13 reuniões de pré-alinhamento com o grupo de VPs** para apresentar e discutir propostas elaboradas em cada grupo de trabalho e alinhar a recomendação que seria levada ao grupo de CEOs—que fez um total de **11 reuniões**, com frequência inicialmente semanal (durante oito semanas) e, posteriormente, quinzenal.

Usando o manifesto como inspiração, e a partir da rotina intensa de reuniões, o Movimento foi rapidamente se transformando em um plano concreto. Durante o processo de desenho e detalhamento das iniciativas que seriam implementadas em cada pilar do Movimento, o foco principal sempre foi otimizar o benefício ao pequeno varejo. **Iniciativas que pudessem promover benefícios comerciais diretamente às empresas do Movimento** (ou eventuais parceiros) **foram sempre descartadas**, assim como foram descartadas iniciativas com pouco impacto potencial para o pequeno varejo. Por fim, foi

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

possível chegar a uma definição clara de quais iniciativas deveriam ser implementadas em cada pilar, a fim de amplificar o impacto gerado para o pequeno varejo.

Para o **primeiro pilar**, focado em garantir um ambiente seguro para funcionários e clientes, para que se sentissem tranquilos em frequentar esses estabelecimentos uma vez que a reabertura fosse autorizada, decidiu-se **compilar e divulgar para os PDVs** uma série de **protocolos de saúde e prevenção**, seguindo orientações de organizações de saúde competentes, além de **investir na produção e distribuição de kits de saúde com máscaras, álcool em gel, cartazes e cartilhas** com protocolos de saúde para milhares de PDVs.

O **segundo pilar** busca apoiar os estabelecimentos no **reabastecimento do estoque**, garantindo **acesso facilitado aos produtos necessários** com condições comerciais especiais para os estabelecimentos contemplados. Foi firmado um compromisso claro entre todas as empresas, que envolve a oferta de:

- Condições comerciais diferenciadas, oferecidas em um único momento para os PDVs, para viabilizar o primeiro reabastecimento do estoque após a reabertura
- Suporte contínuo através de condições oferecidas por, ao menos, três meses, de forma a viabilizar a recomposição da margem dos PDVs

Em respeito à regulamentação antitruste e a fim de **evitar qualquer tipo de compartilhamento de informações concorrencialmente sensíveis** (como condições comerciais ofertadas ou bases de clientes), a definição das condições comerciais especiais ficou **a cargo de cada empresa**, de maneira independente, **sendo comunicada apenas à Bain**. No total, foi firmado um compromisso que soma **mais de R\$ 370 milhões** em investimentos em condições comerciais para o pequeno varejo (que podem incluir descontos especiais, aumento de prazos de pagamento, *cashback*, parcelamento, entre outras opções).

O **terceiro pilar** do Movimento se propõe a **incentivar o engajamento de consumidores** com o pequeno varejo de forma a **gerar demanda para os pontos de venda** na retomada. Atendendo a uma das maiores preocupações de varejistas na reabertura, o Movimento decidiu investir em **campanhas de marketing**, via mídias digitais e redes sociais, para conscientizar e estimular a população a consumir, e incentivar o consumo em estabelecimentos de pequeno varejo próximos de suas residências (uma vez que o comércio tiver sido reaberto, sempre respeitando as determinações governamentais e recomendações das organizações de saúde).

O **quarto pilar** consiste em alavancar o Movimento como uma plataforma de divulgação de informações de mercado relevantes para os pequenos varejistas. Isso se deu principalmente pela constatação de que, apesar de haver iniciativas interessantes que podem beneficiar o pequeno varejo, em muitos casos os responsáveis pelo negócio não sabem da existência das mesmas ou como proceder para acessar os benefícios. Sendo assim, foi criada uma seção de **Informações relevantes no site do Movimento Nós**, com links para uma série de informações que vão desde iniciativas públicas ou privadas voltadas a ajudar pequenos negócios—como linhas de crédito facilitadas e flexibilização trabalhista—até conteúdos para capacitação de varejistas na gestão do negócio. Para isso, o Movimento produziu e divulgou um vídeo¹ convidando os consumidores a ajudarem o pequeno varejo.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Implementação das ações e lançamento do Movimento

O contexto da crise **exigia ações imediatas**. Não bastava desenhar as soluções, era necessário **garantir sua implementação de maneira acelerada**, de forma a viabilizar o apoio ao pequeno varejo **assim que ocorresse a reabertura do comércio**. Isso fez com que, em todos os momentos, preponderasse a mentalidade de concretizar as ações. A definição de “o que” fazer sempre vinha acompanhada de “como” fazer. E, na maioria das vezes, **assim que o desenho da solução era aprovado**, o processo de **implementação**, muitas vezes complexo, era **imediatamente iniciado**.

Um exemplo da complexidade de colocar em prática as ações propostas pelo Movimento foi a **produção e entrega de kits de saúde**, para contribuir com a reabertura segura de **milhares de pontos de venda**. Até que os kits pudessem ser entregues para os estabelecimentos foi necessário um longo processo, que precisou ser executado de forma rápida: **seleção de fornecedores** (ou opção por produção interna), aprovação do **orçamento**, **cadastro de fornecedores**, definição do **modelo operacional e logístico** (alavancando membros da coalizão com grande capilaridade logística para realizar a distribuição dos kits), **compra, recebimento e produção** de produtos, **montagem dos kits**, envio dos kits para **hubs logísticos** de cada uma das empresas responsáveis pela distribuição final, **entrega dos kits para PDVs**, **prestação de contas** detalhada de todos os custos envolvidos e **execução do pagamento por cada empresa**, de modo a equilibrar os gastos totais. Para que isso fosse possível, a **rotina de reuniões do grupo responsável** por esse pilar (até então duas reuniões por semana) precisou ser **intensificada**, com reuniões diárias para garantir o alinhamento de todas as partes envolvidas e permitir a entrega do resultado conforme planejado.

Com o processo de implementação das iniciativas em andamento, e a situação do país indicando a **aproximação de uma tendência de reabertura** do comércio, era **chegada a hora de tornar o Movimento Nós público**. Sendo assim, no dia **28 de maio**, após seção extraordinária do CADE que constatou que o Movimento, conforme apresentado, demonstrava estar de acordo com os preceitos da Lei de defesa da concorrência, ocorreu o lançamento público, a nível nacional, do Movimento.

O lançamento contou com a **inauguração do site oficial** do Movimento (www.movimentonos.com.br), além de **mais de 280 publicações** nos mais importantes portais, jornais e revistas do Brasil, divulgando essa iniciativa sem precedentes voltada a ajudar o pequeno varejo no país.

Não bastava, porém, comunicar a existência do Movimento, enumerar as empresas participantes e anunciar seus objetivos. Era preciso **garantir que os pilares da coalizão chegassem até os pequenos varejistas**. Como o plano era fornecer esse apoio no momento da reabertura do comércio—de forma que não houvesse ações do Movimento que fossem contrárias as determinações de governos e de organismos de saúde—, foi necessário um **intenso acompanhamento da situação de cada estado** e a **construção de um calendário de lançamento das ações no plano regional**.

Nesse sentido, os primeiros estados onde houve a reabertura do comércio e, por conseguinte, o início das ações do Movimento Nós foram **Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Tocantins**. Esses primeiros lançamentos acabaram servindo como pilotos, fornecendo aprendizado para todas as equipes envolvidas a respeito de todas as iniciativas propostas e, principalmente, permitindo que o Movimento pudesse, de fato, começar a gerar impacto positivo para o setor.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Figura 7: Esforço para produzir e distribuir milhares de kits de saúde é recompensado com a alegria e a gratidão demonstradas por PDVs ao recebê-los



Após a estreia nesses estados, foi **montado e constantemente atualizado um plano de lançamento** das ações do Movimento no restante do país. Esses lançamentos estão sempre ocorrendo a **nível estadual** e, mais importante, **sempre sincronizados com as regulamentações e decretos de cada governo e de acordo com as determinações das organizações de saúde.**

Com a implementação do Movimento nos primeiros estados, já foi possível ver a reação de pequenos varejistas ao suporte oferecido pelo Movimento. A recepção é, sempre, extremamente positiva. O pequeno comércio não esperava receber uma ajuda como essa da iniciativa privada e indica que vê o Movimento como um apoio para seguir em frente e retomar a confiança.

Essas reações reforçam a importância das ações do Movimento no suporte ao pequeno varejo nesse momento delicado. Não apenas pela conscientização a respeito de saúde e prevenção ou da distribuição de kits, mas por todos os pilares do Movimento. O Jean, dono daquela padaria em Itajaí, que havia demonstrado grande preocupação com a situação causada pela crise, declarou extrema surpresa e gratidão ao receber o apoio do Movimento: *“Foi muito legal, tem ajudado bastante, inclusive para os funcionários com as 20 garrafas de álcool e as máscaras, agora que o movimento na padaria está voltando ao normal. Foi uma surpresa, a gente nem imaginava, muito obrigado!”*.

Nesse momento, as ações do Movimento seguem em curso, com lançamentos regionais agendados para as próximas semanas, acompanhando a situação de cada estado. A gratidão dos comerciantes por esse **suporte contínuo**, que busca **apoiar o pequeno varejo pelos próximos meses**, continuará sendo a **prova de que todo o esforço**, de todas as pessoas direta e indiretamente envolvidas, é extremamente recompensador.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Figura 8: A alegria dos comerciantes com o apoio do Movimento serve de motivação para o suporte contínuo nos próximos meses e lançamentos



A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Lições aprendidas

A estruturação e execução do Movimento Nós permitiu uma série de aprendizados em todas as fases da iniciativa—da concepção ao desenho à implementação—, que certamente poderão ser aplicados em outras modalidades de projeto.

A primeira lição é que, em contextos de crise, **agilidade é crucial**. Era a única forma de garantir a adesão de empresas antes que estruturassem suas próprias soluções para ajudar o pequeno varejo. Além disso, **o contato inicial diretamente com os CEOs** foi indispensável para criar confiança e mostrar a importância da iniciativa.

Além disso, **nada teria sido possível sem que se estabelecesse um ecossistema de suporte**, com a Bain & Company organizando e coordenando os esforços, assegurando imparcialidade e trazendo confiança aos envolvidos. Envolver o suporte legal da Lobo de Rizzo, que liderou a agenda de revisão de todos os documentos (inclusive contratos), pautas e atas de reuniões e fez o contato com órgãos regulatórios logo cedo, também foi essencial, pois isso gerou uma compreensão de regulações e garantiu que o Movimento estivesse em total conformidade com as mesmas, trazendo segurança jurídica. Por último, o envolvimento de agências de marketing e relações públicas, atuando de forma conjunta e complementar, permitiu toda a construção da estratégia de comunicação do Movimento.

Uma vez formada essa coalizão de empresas distintas, todas trabalhando de forma remota, estabelecer a governança adequada foi crucial para o projeto. A divisão das frentes do projeto e a rotina clara de reuniões frequentes viabilizaram as condições para que o trabalho evoluísse. Reuniões semanais com os CEOs estimulavam os avanços de todo o grupo, ao passo que as reuniões do fórum de VPs garantiam o alinhamento geral a respeito de todas as principais decisões. O **engajamento completo** e a dedicação de todos foi **essencial**. Em poucos dias, ficou claro que todos priorizavam os objetivos coletivos estabelecidos, mesmo quando se sobreponham a preferências individuais.

Outra lição está relacionada à importância do entendimento da situação do ponto de vista do público-alvo para o desenho de uma solução de alto impacto. A pesquisa realizada com quase 2.000 pontos de venda permitiu que se identificassem as reais necessidades dos PDVs nesse momento delicado e a validação de importantes hipóteses para definir aqueles que seriam os pilares do Movimento.

O lançamento público nacional do Movimento Nós demonstrou que a estratégia de PR era vital, já que a principal divulgação de uma ação como essa se daria através de mídias e portais de notícias—acompanhada da divulgação orgânica entre a população. Os lançamentos regionais, por sua vez, deixaram clara a importância de se acompanhar no detalhe a evolução de uma situação volátil, buscando equilíbrio entre a necessidade existente do apoio oferecido e a estabilidade do momento de cada região.

Por fim, o Movimento Nós deixa um importante legado. É a prova de que grandes empresas, fortes concorrentes em seus mercados, podem se unir em prol de um objetivo maior e promover o bem sem deixar a concorrência de lado.

A pandemia trouxe mais colaboração entre empresas líderes em alimentos e bebidas no Brasil

Agradecimentos

O Movimento Nós não poderia ter acontecido sem a ativa participação destas pessoas, que merecem destaque a agradecimentos: *(lista não exaustiva)*

- **Ambev:** Jean Jereissati, Fernando Campos, Alexandre Costa, Felipe Cerchiari, Nicole Brink, Alberto Kim, Fernanda Delazari, Mariana Taborda, Lucas Rossi, Gabriel Didier, Filipe Barolo
- **Aurora:** Leomar Somensi, Rodrigo Domingos, Matheus Jacobus, Júlio Pollaria
- **BRF:** Lorival Luz, Sidney Manzano, Marcelo Suarez, Victor Antonio, Raquel Ogando, Grazielle Parenti, Ana Carregaro, Rafael Gonzalez, Bruno Ferla
- **Coca-Cola:** Henrique Braun, Marcelo Gil, Luiz Valmont, Flavio Mattos, Poliana Sousa, Marina Rocha, Victor Bicca, Paulo Mendes, Ronaldo Carvalho, Luis Phelipe Castro, Andrea Mota, Ana Carolina Curi, Tatiana Michelan, Luciano Sousa, Katielle Haffner, Alessandra Gonçalves
- **Heineken:** Mauricio Giamellaro, Nelcina Tropardi, Rafael Andrade Santos, Sirley Lima, Mauro Homem, Juliana Vansan, Vanessa Brandão, Eduardo Picarelli, Pedro Menezes, Aluisio Rocha, Maria Fernanda Cunha, Renato Megda
- **Mondelez:** Liel Miranda, Marcelo Paiva, Bruno Lourenção, Renata Vieira, Raphael Nery, Felipe Kitagawa, Anna Teixeira, Sarah Franco, Veridiana Silva, Fernanda Bardi, Sergio Lopes, Pedro Henrique Fernandes, Eduardo Cavalcanti, Allan Grabarz
- **Nestlé:** Marcelo Melchior, Josué De La Maza, Marcos Freitas, Barbara Sapunar, Reges Pigatto, Helga Franco, Maurico Galera, Anahi Guedes, Fabio Santos
- **PepsiCo:** João Campos, David Kahn, Daniela Cachich, Marcelo Kahn, Regina Teixeira, Valéria Sombra, Adriana Cardinali, Flavia Schlesinger, Roberto Holanda, Eric Santos, Mário Martins, Rosangela Salmon, Cristiane Lopes, Anderson Pinheiro, Joyce Flório
- **Lobo de Rizzo:** Sérgio Bruna, Natalia Silveira, Marina Horita, Nathalia Silveira, Maysa Zardo, Danilo Braga, Valdo Rizzo, Nicolle Bretas, Renata Nogueira, André Freitas, Thatiana Costa, Marcelo Silveira, Renata Lima, Paulo Santana, Gabriela Monzon
- **ALMAP BBDO:** Fernando Silva, Henrique Lama, Luiz Sanches, Renata Carvalho, Viviane Santos
- **DPZ&T:** Ana Coutinho, Carlos Schleder, Eduardo Brunoro, Guilherme Lopes, Rafael Urenha, Stefano Ariel
- **FSB Comunicação:** Marcelo Diego, Antonio Prado
- **InPress:** Rose Pimentel, Renata Almeida, Vivian Froes, Vava Zamboni
- **Novahaus:** Leandro Silva, Brenda Pimentel, Letice Borges
- **WMcCann:** Ana Paula Perdigão, Daniela Ferro, Luiza Portella, Márcio Borges, Renata Bokel
- **Neoway:** Guilherme Mendonça, Fabrício Medeiros

¹ Vídeo produzido e divulgado Movimento Nós: <https://www.youtube.com/watch?v=spO7M7PVMjc>



Ideias ousadas. Equipes ousadas. Resultados extraordinários.

A Bain & Company é uma consultoria global que ajuda aqueles que estão promovendo as mudanças mais ambiciosas do mundo a definir o futuro.

Com 58 escritórios em 37 países, trabalhamos com nossos clientes como uma equipe única, coesa e com a ambição compartilhada de gerar resultados extraordinários, vencer a concorrência e redefinir setores. Nossas soluções personalizadas, integradas e especializadas são combinadas com um ecossistema vibrante de inovadores digitais para produzir resultados melhores, mais rápidos e mais duradouros. Desde nossa fundação, em 1973, medimos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes. Para nós, é fonte de orgulho ter o nível mais elevado de “client advocacy” do setor e clientes cujos resultados superaram em quatro vezes o do mercado acionário.

Siga a Bain Brasil no LinkedIn e fique por dentro dos nossos mais recentes estudos.



Para mais informações, visite www.bain.com.br

AMSTERDÃ • ATLANTA • BANGCOC • BENGALORE • BERLIM • BOGOTÁ • BOSTON • BRUXELAS • BUENOS AIRES • CHICAGO • CIDADE DO MÉXICO • CINGAPURA • COPENHAGUE • DALLAS
DOHA • DUBAI • DÜSSELDORF • ESTOCOLMO • FRANKFURT • HELSINQUE • HONG KONG • HOUSTON • ISTAMBUL • JACARTA • JOHANNESBURGO • KIEV • KUALA LUMPUR • LAGOS • LONDRES • LOS ANGELES
MADRI • MELBOURNE • MILÃO • MINEÁPOLIS • FRWD • MOSCOU • MUMBAI • MUNIQUE • NOVA DELI • NOVA YORK • OSLO • PARIS • PEQUIM • PERTH • RIAD • RIO DE JANEIRO • ROMA
SANTIAGO • SÃO FRANCISCO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEUL • SYDNEY • TÓQUIO • TORONTO • VALE DO SILÍCIO • VARSÓVIA • WASHINGTON, D.C. • XANGAI • ZURIQUE